

Johtoryhmät yritysten strategisessa päätöksenteossa

Kandidaatintutkielma
Markus Uusimäki
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtaminen
Kevät 2019

Tekijä Markus Uusimäki		
Työn nimi Johtoryhmät yritysten strategisessa päätöksenteossa		
Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma Johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma		
Hyväksymisvuosi 2019	Sivumäärä 25	Kieli suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää mikä on johtoryhmien suhde yritysten strategiseen päätöksentekoon. Tutkin aluksi johtoryhmiä niiden syntymiseen vaikuttavien kontekstuaalisten tekijöiden kautta. Sen jälkeen syvennyn käsittelemään johtoryhmien sisäisiä ulottuvuuksia, joita ovat rakenne, koostumus ja yhteistyö. Sitten tutustun strategiseen päätöksentekoon. Tutkin strategista päätöksentekoa sen ominaispiirteiden, eli rajoitetun rationaalisuuden, politiikan ja voimasuhteiden läsnäolon sekä päätöksenteon anarkian kaltaista luonteen kautta ja yhdistän niitä johtoryhmiin liittyvään tutkimukseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan johtoryhmien muodostuminen on riippuvainen kontekstuaalisista tekijöistä ja sen vuoksi jokainen johtoryhmä on erilainen. Lisäksi johtoryhmillä on selvä yhteys strategiseen päätöksentekoon. Ensinnäkin johtoryhmien avulla yritys pystyy tekemään laadukkaampia päätöksiä, kun päätöksenteko ei ole vain yhden henkilön kognitiivisen rajallisuuden varassa. Toiseksi yrityksen sisällä johtoryhmien hyödyntämiseen vaikuttaa politiikan ja voimasuhteiden tila, mutta erityisesti toimitusjohtajan tapa johtaa. Kolmas yhteys johtoryhmien hyödyntämiseen on se, että niiden avulla yritys voi hallita paremmin päätöksenteon anarkian kaltaista luonnetta.

Vaikka johtoryhmien hyödyntämiselle on tutkimuksen mukaan selkeitä perusteita, niiden hyödyntämiseen liittyvien positiivisten kautta, on hyvä kuitenkin ymmärtää millaisia päätöksiä erilaiset johtoryhmät tutkitusti tekevät. Tämän tiedon pohjalta voidaan kiinnittää johtoryhmän jäsenien eroihin jo esimerkiksi rekrytointitilanteissa.

1. Johdanto.....	3
2. Johtoryhmät yrityksissä: kolme ulottuvuutta	5
2.1 HETEROGEENISET JA HOMOGEEENISET JOHTORYHMÄT.....	8
2.2 KETÄ JOHTORYHMIIN VALITAAN?	9
2.3 JOHTORYHMÄN SISÄINEN DYNAMIIKKA	11
3. Johtoryhmillä ketteryyttä ja näkemystä päätöksentekoon	12
3.1 JOHTORYHMIEN AVULLA MONIMUTKAINEN YMPÄRISTÖ HALLINTAAN	14
3.2 VOIMASUHTEET JA POLITIIKKA VAIKUTTAVAT JOHTORYHMÄN ROOLIIN	16
3.3 SELKEYTTÄ ARJEN SEKASORTOON	17
4. Yhteenveto.....	18
Lähdeluettelo.....	23

1. Johdanto

Johtaminen ja päätöksentekoprosessit ovat aina kiehtoneet minua. Päätöksentekoon liittyy useita eri ulottuvuuksia, kuten esimerkiksi päätöksentekijä tai -tekijät, päätöksen tekemisen perusteet ja tilanne, jossa päätös tehdään. Olen oman työurani aikana työskennellyt useissa erilaisissa tehtävissä ja päässyt sitä kautta tutustumaan päätösten tekemiseen sekä päätöksentekijänä, mutta myös päätösten toteuttajan roolissa. Työskennellessäni erään yrityksen johtotehtävissä, sain myös nähdä, millaista on toimia yrityksen johtoryhmän jäsenenä. Omat kokemukseni ovat tietysti vain irrallisia esimerkkejä yhden ihmisen näkökulmasta, mutta ne toimivat kimmokkeena etsiä aiheeseen myös tieteellistä vertailukohtaa. Mikä johtoryhmien rooli yritysten strategisessa päätöksenteossa oikeastaan on? Tämän tutkielman tarkoitus on vastata edellä mainittuun kysymykseen. Jotta pystyn vastaamaan siihen, tulee minun kuitenkin selvittää tarkemmin, kuinka johtoryhmä määritellään tutkimuskirjallisuudessa. Vaikka tutkielman otsikko itsessään olettaa yritysten hyödyntävän johtoryhmiä strategisessa päätöksenteossa, ei asiaa tule pitää itsestäänselvyytenä. Otsikon tarkoitus onkin herättää kysymys näiden kahden asian välisestä yhteydestä ja tutkielman luettuasi ymmärrät paremmin mikä rooli yritysten johtoryhmillä on strategisessa päätöksenteossa.

Tutkimuskysymykseni mukaan käsittelen johtoryhmiä ja strategista päätöksentekoa yritysten näkökulmasta. En rajaa kontekstia yksittäiseen yhtiömuotoon, yrityksen kokoon tai rajaa aiheen käsittelyä tiettyyn kulttuuriin tai maantieteelliseen kontekstiin, vaan käsittelen aihetta yleisesti yritysten näkökulmasta. On hyvä huomioda, että kaikki yritykset eivät ole samanlaisia ja toimintatavat ja -mallit voivat erota suuresti esimerkiksi yrityksen koon tai toimialan mukaan. Olennaista on kuitenkin tunnistaa tällaisista tekijöistä riippumattomia yhdistäviä tekijöitä. Toteutin tämän tutkimuksen kirjallisuuteen pohjautuvana tutkimuksena.

Olen jakanut tutkielmani kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa (luku 2) sukellan syvemmin johtoryhmän käsitteeseen. Kuvailen osiossa tarkemmin erilaisia määritelmiä, joiden pohjalta olen muodostanut tässä tutkielmassa käytettävän johtoryhmän käsitteen. Otan avukseni Finkelsteinin ym. (2009) luoman mallin (Kuva 1), joka käsittelee johtoryhmiä ensinnäkin niiden muodostumiseen vaikuttavien kontekstuaalisten tekijöiden kautta, mutta myös johtoryhmiin liittyvien kolmen ulottuvuuden, eli rakenteen, koostumuksen ja yhteistyön kautta. Käsittelen jokaista ulottuvuutta omassa kappaleessa ja kuvailen niistä tehtyjä tutkimustuloksia. Päädyin määrittelemään johtoryhmän tarkoittamaan organisaation sisällä toimivaa joukkoa henkilöitä, joka koostuu toimitusjohtajan lisäksi vaihtelevasta määrästä ylintä valtaa käyttäviä johtajia, koska tämä määritelmä kokoaa suurimman osan aikaisemmassa tutkimuksessa käytetyistä määritelmistä (Esim. Cyert & March 1963, Thompson, 1967, Mintzberg, 1979).

Toinen osio (luku 3) sukeltaa tarkemmin johtoryhmien ja strategisen päätöksenteon suhteeseen. Käytän teoreettisena viitekehyksenä Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) listausta strategiselle päätöksenteolle ominaisista tekijöistä, joita ovat yksittäisen ihmisen rationaalisuuden rajallisuus (*bounded rationality*), politiikan ja voimasuhteiden läsnäolo sekä päätöksenteon anarkian kaltainen luonne. Tutkin näiden ulottuvuuksien pohjalta johtoryhmien rooliin vaikuttavia tekijöitä ja yhdistän näitä tekijöitä edellisessä kappaleessa tehtyihin huomioihin.

Tulen tutkimuksessa siihen johtopäätökseen, että johtoryhmillä on selkeä rooli yritysten strategisessa päätöksenteossa. Syitä tähän on useita. Ensinnäkin monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimivien yritysten tulee pystyä käsittelemään suurta määrää informaatiota, luomaan niiden pohjalta useita rinnakkaisia skenaarioita päätöksenteon tueksi. (Eisenhardt, 1989). Yhden ihmisen kognitiivisten rajoitteiden vuoksi tämä ei onnistuisi ilman luotettavaa joukkoa eri osaamista ja taustoja omaavia johtajia, jolloin johtoryhmien avulla yritys pystyy

helpommin hallitsemaan näitä haasteita. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) Toisaalta johtoryhmien rooliin vaikuttaa myös yrityksen sisällä muhivat poliittiset voimasuhteet. Erityisesti toimitusjohtajan ja johtoryhmän välillä vallitseva suhde vaikuttaa ratkaisevasti, mutta myös johtoryhmän jäsenien välisillä suhteilla on vaikutusta siihen, millainen rooli johtoryhmällä on strategiseen päätöksentekoon. Jos yrityksellä on vahva toimitusjohtaja, rooli voi jäädä pienemmäksi. (Cannella & Holcomb, 2005) Kolmanneksi johtopäätökseksi nousi esille johtoryhmien vaikutus yrityksen strategista päätöksentekoa rauhoittavana tekijänä, eli kun johtoryhmä tekee päätöksiä ja toteuttaa niitä, pysyy päätöksenteko paremmin yrityksen hallinnassa, Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) kuvaileman anarkian kaltaisen luonteen sijaan.

2. Johtoryhmät yrityksissä: kolme ulottuvuutta

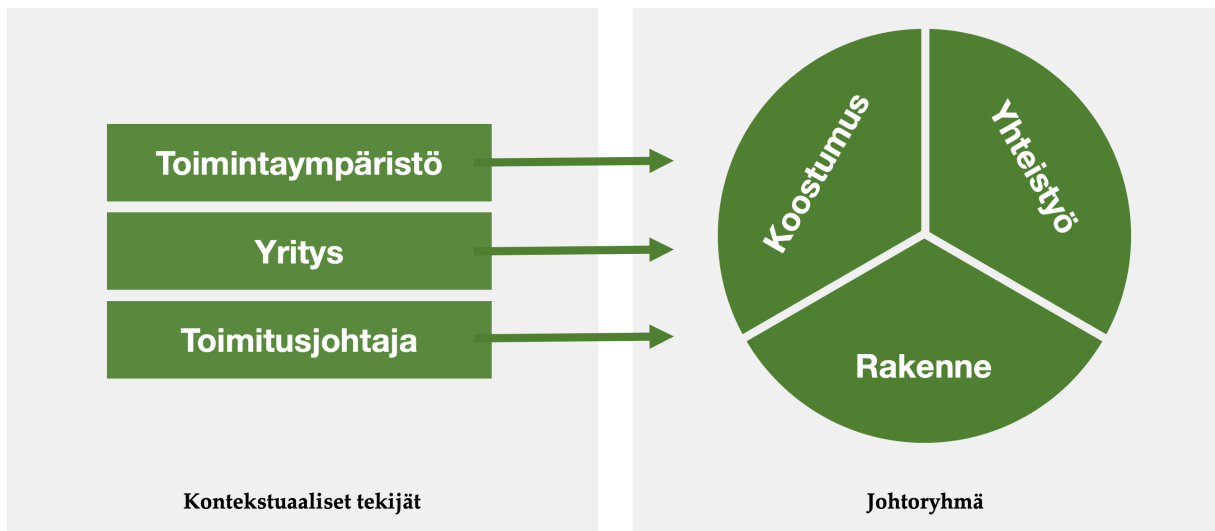
Suomessa lainsäädäntö asettaa puitteita yritysten hallinnolle. Esimerkkinä tästä toimii osakeyhtiölaki, joka määrittää, että yhtiöllä on oltava hallitus (Finlex, 2006). Lainsäädäntö ei Suomessa kuitenkaan ota millään tavalla kantaa johtoryhmän rooliin, eli johtoryhmällä ei ole ainakaan Suomessa yhtiöoikeudellista asemaa. Johtoryhmien olemassaolo muodostuu siis muilla kuin lainsäädännöllisillä perusteilla. Siitä huolimatta johtoryhmän käsite esiintyy tasaisin väliajoin erilaisissa talouteen ja johtamiseen liittyvissä julkaisuissa, kuten Kauppalehdessä ja Helsingin Sanomissa. Käsite on mainittu myös esimerkiksi suomalaisen Arvopaperiyhdistys Ry:n julkaisemassa hallinnointikoodissa, jolla on pyritty luomaan suosituksia pörssinoteerattujen yhtiöiden johtamiseen ja organisointiin. Hallinnointikoodissa suositellaan, että yritykselle tulisi määritellä johtoryhmä ja johtoryhmän jäsenien vastualueet, jotta ulkopuolisen olisi helpompi ymmärtää ketkä johtavat yritystä ja miten johtamisen vastuita on jaettu. (Arvopaperimarkkinayhdistys Ry & Keskuskauppakamari, 2015)

Mihin johtoryhmien olemassaolo sitten perustuu? Johtoryhmän käsite nousee usein esille myös johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa ja sen ympärillä on tehty paljon tutkimusta. Cyert & March mainitsivat johtoryhmän käsitteen kirjassaan *A Behavioral Theory of The Firm* jo vuonna 1963, jossa he kuvasivat johtoryhmän olevan yrityksen hallitseva koalitio. Thompson (1967) taas perustelee johtoryhmien tarpeellisuutta kuvaamalla miten monimutkaisessa ympäristössä operoivat yritykset kohtaavat ristiriitaisia toiveita ja tarpeita useilta eri osapuolilta. Jotta näiden erilaisten osapuolien toiveiden ja tarpeiden tyydyttäminen onnistuu, vaatii se yrityksiltä monipuolista osaamista ja organisaation sisäistä erilaistumista (Pfeffer & Salancik, 1978). Gupta tiivistääkin asian hyvin: *"mitä monimutkaisemmassa ympäristössä yritys toimii, sitä tarpeellisempaa on hyödyntää monipuolista ja erilaistunutta johtoryhmää, jotta yritys kykenisi hallitsemaan monimutkaisen ympäristön asettamia haasteita"* (1988, s. 160).

Lukiessani tutkimusta johtoryhmien ympärillä, huomasin että tieteellisestä kirjallisuudesta ei löytynyt selkeää konsensusta johtoryhmän määritelmästä. Samaa asiaa käsiteltiin myös eri käsitteillä, kuten seuraava esimerkki osoittaa. Suomessa vakiintunut termi johtoryhmä on suoraan käännettynä englanniksi *top management group*, kun taas englanninkielinen tieteellinen kirjallisuus käyttää enemmän käsitettä *top management team* eli johtotiimi. Tästä kertoo esimerkiksi hakutulosten määrä Google Scholar -palvelussa: hakusana *"Top Management Team"* tuottaa hakutuloksia 73 000 kpl, kun taas *"Top Management Group"* tarjoaa vain 4 020 kpl. On hyvä huomioida, että tiimin ja ryhmän välillä on itsessään jo eroja käsitteellisesti, ja esimerkiksi Finkelstein ym. käsittelevät johtotiimin (*top management team*) ja johtoryhmän (*top management group*) käsitteellistä eroa sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. He tulevat siihen tulokseen, että johtotiimeillä tarkoitetaan nimestään huolimatta usein kuitenkin johtoryhmiä. (Finkelstein ym., 2009) En havainnut tutkimuksia lukiessani merkittäviä eroja näiden kahden välillä, joten keskityn tässä tutkielmassa käsitteeseen johtoryhmä, joka yhdistää englanninkieliset käsitteet *top management team* sekä *top management group*. Tarkastellessani erilaisia määrittelyjä

käsitteelle, huomaa että niissä on kuitenkin yleisellä tasolla paljon yhtäläisyyksiä. Cyert & March (1963) kuvaavat johtoryhmää laveasti yrityksen hallitsevaksi koalitioksi, aivan kuten Thompson (1967) kuvaa johtoryhmää yrityksen sisäpiiriksi. Näitä määrittelyjä yhdistää se, että johtoryhmät nähdään keskeisinä vallankäyttäjinä yrityksessä. Vallankäytön lisäksi määrittelyissä korostuu vastuu sekä vaikutus yrityksen tuloksiin. Mintzberg (1979) tarkentaa kuvausta määrittelemällä johtoryhmän pieneksi ryhmäksi ihmisiä yrityksen huipulla, joilla on dramaattinen vaikutus yrityksen tuloksiin. Finkelstein ym. (2009) kuvailee lisäksi johtoryhmällä olevan kokonaisvaltainen vastuu organisaatiosta. Osa tutkijoista, kuten Wiersema ja Bantel (1992), menevät vielä pidemmälle kuvailemalla johtoryhmän sisältämään hallituksen puheenjohtajan, toimitusjohtajan, operatiivisen johtajan sekä suoraan heidän alaisuudessaan toimivat johtajat. Ylläolevien määritelmien pohjalta voidaan tiivistää johtoryhmän tarkoittavan organisaation sisällä toimivaa joukkoa henkilöitä, joka koostuu toimitusjohtajan lisäksi vaihtelevan määrän ylintä valtaa käyttäviä johtajia.

Jotta johtoryhmien olemassaoloa ja toimintaa olisi helpompi ymmärtää, päätin lähestyä sitä Finkelsteinin ym. (2009) kuvaaman teoreettisen mallin kautta (Kuva 1). He kuvaavat johtoryhmien rakentuvan ensin kontekstuaalisten tekijöiden, kuten toimintaympäristön, yrityksen sekä toimitusjohtajan kautta. Nämä kontekstuaaliset tekijät tulevat johtoryhmän ulkopuolelta annettuina ja toimivat perustana johtoryhmän muodostumiselle. Muodostumisen jälkeen johtoryhmät itsessään jakautuvat kolmeen ulottuvuuteen: jäsenien koostumukseen (*composition*), rakenteeseen (*structure*) sekä yhteistyöhön (*process*). (Finkelstein ym. 2009)



Kuva 1: Johtoryhmien muodostumiseen vaikuttavat tekijät ja kolme ulottuvuutta (Finkelstein ym., 2009)

2.1 Heterogeeniset ja homogeeniset johtoryhmät

Jäsenien koostumuksella tarkoitetaan sitä, millaisia eroja tai yhtäläisyyksiä johtoryhmän jäsenien henkilökohtaisissa ominaisuuksissa kuten arvoissa, uskomuksissa, osaamisessa ja taustoissa on. Hambrickin ja Masonin (1984) luoma johtoporrasteoria (*Upper Echelons Theory*) on luonut suuntaa tämän ulottuvuuden tutkimukselle tutkimalla johtoryhmän jäsenien ominaisuuksien suhdetta yritysten päätöksentekoon sekä taloudelliseen menestykseen. Heidän mukaansa johtoryhmän jäsenien ominaisuuksilla on yhteys yrityksen päätöksentekoon sekä myös taloudelliseen menestykseen. Johtoryhmän jäsenen ominaisuuksien perusteella voidaan arvioida, onko johtoryhmä koostumukseltaan heterogeeninen vai homogeeninen. Heterogeenisellä johtoryhmällä tarkoitetaan sitä, että johtoryhmän jäsenien arvoissa, uskomuksissa, osaamisessa ja taustoissa on selkeitä eroja, jolloin kaikki tuovat keskusteluun erilaisten näkökulman. Homogeeninen johtoryhmä koostuu taas samankaltaisia ominaisuuksia sisältävistä henkilöistä. Hambrickin ja Masonin mukaan homogeeniset johtoryhmät tekevät päätöksiä nopeammin kuin heterogeeniset johtoryhmät ja vakaassa toimintaympäristössä homogeeninen johtoryhmä vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Toisaalta

epävakassa toimintaympäristössä heterogeeninen johtoryhmä saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia. Teorian mukaan myös johtoryhmän jäsenien nuori ikä johtaa usein suurempaan riskinottoon, kuin vanhempien jäsenten osalta. Heidän mukaansa myös koulutetut johtajat suosivat tuoteinnovaatioihin perustuvia strategioita. (Hambrick & Mason, 1984) Teoria on myös poikanut paljon jatkotutkimuksia, kuten esimerkiksi Abatecolan ja Cristofaron vuonna 2018 julkaisema tutkimus. Heidän mukaansa Hambrickin ja Masonin teoria on edelleen relevantti, erityisesti sen vuoksi että johtoryhmillä on selkeä rooli strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Toisaalta he kritisoivat johtoporrasteorian katsovan päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä turhan kapealla katseella ja heidän mukaansa päätöksentekoon vaikuttaa johtoryhmän jäsenien ominaisuuksien lisäksi myös muita tekijöitä, kuten toimialaan liittyvät tottumukset sekä ympäristössä tapahtuvat muutokset. (Abatecola & Cristofaro, 2018)

2.2 Ketä johtoryhmiin valitaan?

Toinen ulottuvuus on johtoryhmän rakenne. Sillä tarkoitetaan johtoryhmän jäsenien valintaperusteita, kokoa sekä jäsenien välisiä suhteita. (Finkelstein ym., 2009). Ketä siis johtoryhmään kuuluu ja millä perusteella? Johtoryhmän jäsenyyden ehdosta ei ole olemassa tarkkaa ehtoa tai lainsäädäntöä, kuten myös oma kokemukseni osoittaa, mutta on silti kiinnostavaa ymmärtää johtoryhmien muodostumista. Myös Cannella ja Holcomb (2005) ovat todenneet, että tutkijat eivät ole yksimielisiä johtoryhmään kuulumisen ehdoista ja kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia selityksiä jäsenyyden perusteista (Finkelstein ym., 2009). Osa tutkijoista kuvailee jäsenyyden muodostuvan aseman perusteella. Sutcliffe (1994) esimerkiksi kuvaa toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa toimimisen johtoryhmän jäsenyyden ehdoksi, kun Wiersema ja Bantel (1992) taas kuvaavat johtoryhmän jäseniksi kaksi ylintä johtokerrosta. Halebianin ja Finkelsteinin (1993) mukaan johtoryhmään lasketaan sellaiset henkilöt, jotka toimivat yhtäaikaaisesti yrityksen operatiivisessa toiminnassa sekä hallituksessa, eli ne

hallituksen jäsenet, jotka eivät ole hallituksen ulkopuolisia jäseniä. Toisaalta on myös erikoisen tarkkojakin määritelmiä, kuten se, että johtoryhmään lasketaan viisi korkeinta palkkaa nauttivaa johtajaa (Carpenter, Pollock & Leary, 2003).

Myös yrityksen toimintaympäristön monimutkaisuudella on vaikutusta johtoryhmien koostumukseen sekä kokoon. Janis (1972) toteaa, että monimutkaisessa ympäristössä toimivat yritykset kohtaavat vaikeasti kuvailtavia ja uudenlaisia haasteita. Steinerin (1972) mukaan suuremmalla johtoryhmällä on paremmat edellytykset kohdata haasteita monimutkaisessa ympäristössä, koska heillä on käytössään useamman ihmisen osaaminen ja näkemys. Myös Thompsonin mukaan (1967) monimutkaisessa toimintaympäristössä toimivilla yrityksillä tulee olla suurempi johtoryhmä kuin yksinkertaisessa ympäristössä, jotta yritys säilyttäisi kyvyn hallitsemaan ympäristön tuomia haasteita. Samalla Hoffmanin ja Maierin (1961) mukaan suuressa johtoryhmässä haastetaan ja kyseenalaistetaan kollegoita enemmän, jolloin myös tehdyt päätökset ovat parempia. Toisaalta laaja ja monipuolien johtoryhmä voi olla huono asia, jos yritys toimii suhteellisen yksinkertaisessa ympäristössä, koska johtoryhmän toiminta voi olla hidasta ja kommunikointi huonoa (Zegner & Lawrence, 1989).

Johtoryhmien muodostumista voidaan käsitellä yksittäisten ehtojen lisäksi myös Talaularin ym. esittelemän jaottelun mukaisesti toimitusjohtaja- ja osastomalliin. He kuvailevat johtoryhmien muodostuvan joko toimitusjohtajamallin (*CEO model*) tai osastomallin (*departmental model*) mukaisesti. Toimitusjohtajamallissa kaikki johtoryhmän jäsenet ovat toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa. Osastomallissa johtoryhmään sisältyy toimitusjohtajan lisäksi jokainen yrityksen erillisestä toiminnosta vastaava johtaja. (Talaular ym., 2005.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtoryhmien koko ja muoto vaihtelee laajasti.

2.3 Johtoryhmän sisäinen dynamiikka

Kolmas ulottuvuus eli yhteistyö (*process*) kuvaa johtoryhmän ja sen jäsenien suhteita päätöksentekotilanteessa. Finkelstein ym. (2009) jakavat tämän ulottuvuuden kahteen osaan: sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen sekä yksimielisyyteen. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus tarkoittaa mm. jäsenien välisiä henkilösuhteita, sitoutumista ryhmään sekä yleistä tyytyväisyyttä ryhmän toimintaa kohtaan. Yksimielisyys taas tarkoittaa sitä, miten sitoutuneita ryhmän jäsenet ovat yhdessä tehtyihin päätöksiin. (Finkelstein ym., 2009)

Cannella ja Holcomb (2005) kuvaavat johtoryhmien jäsenien välistä yhteistyötä siten, että homogeeniset johtoryhmät toimivat kuten ryhmän keskivertojäsen toimisi, kun taas heterogeenisiin johtoryhmiin voi muodostua alaryhmiä, joiden välisillä erimielisyyksillä on vaikutusta johtoryhmän yhteistyöhön. Finkelstein ym. (2009) vahvistavat tätä toteamalla, että heterogeenisissä johtoryhmissä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden taso on matalampi kuin homogeenisissä johtoryhmissä.

Oma oletukseni on aikaisemmin ollut se, että johtoryhmän jäsenien välinen yhteenkuuluvuus on pelkästään positiivinen asia, mutta O'Reillyn ym. (1989) tutkimuksissa vahva yhteenkuuluvuus nähdään päätöksiä heikentävänä tekijänä, koska yhteenkuuluvien tiimien nähdään suosivan yhteishengen säilyttämistä ja konfliktien välttämistä, jonka taas ajatellaan johtavan keskinkertaisten päätösten tekemiseen. Johtoryhmiä tutkiessa on siis hyvä ottaa huomioon myös johtoryhmän jäsenten välisen dynamiikan vaikutus.

3. Johtoryhmillä ketteryyttä ja näkemystä päätöksentekoon

Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen, kun ajattelet Nokia -nimistä yritystä? Matkapuhelimet vai kumisaappaat? Kenties ajoneuvojen renkaat tai verkkoliiketoiminta? Kaikki edellä luetellut tuote- ja palveluesimerkit liittyvät strategiseen päätöksentekoon siten, että yrityksen päätös keskittyä esimerkiksi verkkoliiketoimintaan puhelinliiketoiminnan sijaan, kuten Nokia teki vuonna 2014, on esimerkki strategisesta päätöksestä (Siilasmaa & Fredman, 2018).

Strategisille päätöksille on ominaista se, että se koskettaa merkittävää osaa yrityksen resursseja, asettaa rajoja toiminnalle sekä johtaa useiden pienempien päätösten tekemiseen. (Mintzberg ym. 1976). Niillä on myös suuri vaikutus yrityksen menestykselle ja olemassaololle (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Vastuu päätösten tekemisestä ja toteuttamisesta, olivat ne sitten muodollisia tai epämuodollisia taikka suunniteltuja tai yllättäviä, on yrityksen ylimmällä johdolla (Ginsberg, 1988). Tutkimusta strategisen päätöksenteon ympärillä on tehty runsaasti. Esimerkiksi Eisenhardt on tutkinut päätöksenteon nopeuteen liittyviä seikkoja. Hänen mukaansa nopeasti muuttuvassa ympäristössä ratkaisevaa on päätöksenteon pohjana käytettävän informaation reaaliaikaisuus sekä päättäjien kyky analysoida useita rinnakkaisia skenaarioita samanaikaisesti. (Eisenhardt, 1989) Fredrickson taas on tutkinut päätöksenteon monimutkaisuuden suhdetta toimintaympäristöön ja hänen mukaansa vakaassa ympäristössä toimivat yritykset voivat käyttää monimutkaisia ja kattavia päätöksentekomalleja, kun taas monimutkaisessa ympäristössä toimivien yritysten tulisi suosia kattavien päätöksentekomallien sijaan päätöksenteon nopeutta, jolloin yritys kykenisi reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Fredrickson, 1984) Schweiger ym. ovat lisäksi tutkineet päätöksentekoon liittyviä tekniikoita, kuten esimerkiksi päätöksentekotilanteeseen tuotavien aiheiden määrän ja tapaamisten pituuden suhdetta päätösten laatuun. Heidän mukaansa pidemmät tapaamiset ja

käsiteltävien asioiden suuri määrä vaikuttaa negatiivisesti päätösten laatuun sekä ryhmähenkeen. (Scweiger ym. 1989)

Jotta ymmärtäisimme, millainen rooli yrityksen johtoryhmillä on strategiseen päätöksentekoon, meidän täytyy pureutua tarkemmin strategiseen päätöksentekoon vaikuttaviin asioihin. Eisenhardt ja Zbaracki ovat (1992) nostaneet esille kolme strategiselle päätöksenteolle erityisen tunnusomaista ilmiötä (Kuva 2). Ensimmäisenä on rajoitettu rationaalisuus (*bounded rationality*), joka tarkoittaa sitä, että ihmisen kognitiiviset rajoitteet vaikuttavat päätöksentekoon, koska ihminen tekee päätökset sen tiedon perusteella, joka päätöksentekohetkellä on saatavilla. Toinen tunnusomainen piirre on poliittisten- ja voimasuhteiden vaikutus päätöksentekoon. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, joilla on eriäviä näkemyksiä, mistä johtuen päätöksentekoon liittyy vahvasti voimasuhteet ja poliittiset keinot. Kolmas piirre on ajatus siitä, että päätöksenteko tapahtuu organisoiduissa anarkioissa, toisin sanoen päätöksenteko tapahtuu todellisuudessa enemmän tai vähemmän anarkian kaltaisesti tekojen kautta. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992.) Käsittelen seuraavaksi johtoryhmien suhdetta päätöksentekoon Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) kuvaamien ilmiöiden kautta.



Kuva 2: Strategiseen päätöksentekoon vaikuttavat asiat (Eisenhardt & Zbaracki, 1992)

3.1 Johtoryhmien avulla monimutkainen ympäristö hallintaan

Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) mukaan strategiseen päätöksentekoon vaikuttaa yksittäisen ihmisen kognitiiviset rajoitteet, kuten tunteiden vaikutus sekä se, että päätöksentekotilanteessa ei ole saatavilla kaikkea päätöksentekoon vaikuttavaa informaatiota. Eräs organisaatioteorian kantavista ajatuksista onkin yhden ihmisen hallintakyvyn rajallisuus (Mintzberg, 1973). Mitä isompi ja monimutkaisempi organisaatio on kyseessä, sitä haastavampaa johtaminen on. (Finkelstein ym., 2009)

Erityisesti monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä johtoryhmillä on tärkeä rooli, koska yritykset kohtaavat paljon ristiriitaisia toiveita ja tarpeita useilta eri osapuolilta ja laajan johtoryhmän avulla yritys saa käyttöön monipuolisempaa ja

erilaistunutta osaamista päätöksentekoon (Thompson, 1967 & Pfeffer & Salancik, 1978). Tätä tukevat myös muut tutkimukset. Schweiger (1989) toteaa, että ylin johto käsittelee usein strategisia ongelmia ryhmänä, koska päätösten monimutkaisuus, dynaamisuus ja epäselvyys ylittää yhden henkilön kyvyt ja kapasiteetin (Schweiger ym., 1989). Myös Eisenhardt (1989) korostaa, että päättäjien kyky analysoida reaaliaikaista tietoa ja useita rinnakkaisia skenaarioita on olennaista tuloksekkaan strategisen päätöksenteon kannalta. Tätä vahvistaa myös se, että Hambrickin ja Masonin mukaan (1984) epävakassa ympäristössä heterogeeninen johtoryhmä saavuttaa parempia tuloksia kuin homogeeninen johtoryhmä. Jackson arvelee, että tähän vaikuttaa se, että jokainen johtoryhmän jäsen tarkastelee asioita erilaiseen taustaan ja kokemukseen nähden. Toisaalta laajan ja monipuolisen johtoryhmän hyödyt heikentyvät yksinkertaisessa ympäristössä toimiessa, koska laajemman johtoryhmän kommunikointi voi olla hidasta ja huonoa (Zegner & Lawrence, 1989). Hambrickin ja Masonin mukaan vakaassa toimintaympäristössä tulisikin suosia homogeenisiä johtoryhmiä (Hambrick & Mason, 1984).

Joissain maissa myös lainsäädännöllä on edesauttava vaikutus johtoryhmien syntymiseen. Esimerkkinä tästä on Yhdysvalloissa säädetty Sarbanes-Oxley Act, jonka mukaan pörssinoteerattujen yhtiöiden taloudellisista raporteista ovat vastuussa toimitusjohtajan lisäksi yhtiön talousjohtaja. Finkelsteinin ja kumppaneiden (2009) mukaan tämä esimerkki on selkeä merkki kuvaamaan johtamisen hajauttamista erikoistumisalueisiin, kuten talousjohtamiseen.

Tästä saadaankin ensimmäinen konkreettinen vastaus asettamaani tutkimuskysymykseen, eli siihen, mikä rooli johtoryhmillä on yritysten strategisessa päätöksenteossa. Ylläolevien perusteluiden pohjalta voidaankin todeta, että yksittäisen ihmisen kognitiivisten kykyjen rajallisuus suhteessa päätöksenteon monimutkaisuuteen puoltaa johtoryhmien hyödyntämistä strategisessa päätöksenteossa.

3.2 Voimasuhteet ja politiikka vaikuttavat johtoryhmän rooliin

Kuten Ginsberg (1988) mainitsi, yrityksen ylimmällä johdolla on vastuu strategisten päätösten tekemisestä. Yrityksen toimitusjohtajalla on kuitenkin suuri vaikutus siihen, miten ylin johto on rakennettu. Johtoryhmän määritelmää etsiessäni huomasin, että monet määritelmät lähtivät toimitusjohtajasta, kuten Sutcliffen (1994) kuvaus, jonka mukaan johtoryhmän jäsenet ovat suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa toimivia henkilöitä. Myös Talaularin ym. toimitusjohtajamalli lähtee samasta olettamuksesta (Talaular ym., 2005). Cannella ja Holcomb (2005) vahvistavat tätä toteamalla, että toimitusjohtajalla on iso vaikutus ylimpään johtoon. Kun vielä otamme huomioon Finkelsteinin ym. (2009) kuvaamat johtoryhmään vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät, jonka mukaan toimitusjohtaja on yksi kolmesta johtoryhmän muodostumiseen vaikuttavista kontekstuaalisista tekijöistä, voidaan todeta, että toimitusjohtajalla on erittäin tärkeä rooli siihen, miten johtoryhmiä hyödynnetään strategisessa päätöksenteossa.

Cannellan ja Holcombin mukaan toimitusjohtaja määritteleeekin tavan, jolla johtoryhmä toimii ja kommunikoi. Jos toimitusjohtaja edistää avointa ja ratkaisukeskeistä keskustelukulttuuria, edesauttaa se johtoryhmän hyödyntämistä. Toisaalta jos toimitusjohtajalla on kirkas ja selkeä visio, johtoryhmän merkitys strategiseen päätöksentekoon pienenee ja siitä tulee lähinnä strategiaa toteuttava elin, jolloin johtoryhmän suhde strategiseen päätöksentekoon heikkenee. (Cannella & Holcomb, 2005) Vaikka Ginsberg (1988) kuvasi, että vastuu päätösten tekemisestä ja toteuttamisesta on yrityksen ylimmällä johdolla, määritelmän mukainen ”*ylin johto*” voi tarkoittaa eri asioita, riippuen yrityksessä olevan politiikan ja voimasuhteiden tilasta. Esimerkiksi toimitusjohtajan johtamistapa vaikuttaa siihen, miten Ginsbergin (1988) määritelmän mukaista ”*ylintä johtoa*” tulkitaan. Oman työhistorian aikana olen työskennellyt useiden eri toimitusjohtajien alaisuudessa ja tunnistan hyvin tämän voimasuhteen läsnäolon merkityksen.

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän välillä elävät poliittiset voimasuhteet eivät ole ainoita johtoryhmän rooliin vaikuttavia tekijöitä. Finkelsteinin ym. (2009) teorian mukaan eräs johtoryhmän kolmesta ulottuvuudesta on yhteistyö, eli johtoryhmän jäsenien keskinäiset välit, sitoutuminen ryhmään sekä yleinen tyytyväisyys ryhmän toimintaa kohtaan, jolloin myös johtoryhmän sisäinen politiikka ja voimasuhteet vaikuttavat johtoryhmän toimintaan (Finkelstein ym., 2009). Cannella ja Holcomb (2005) kuvaavat myös, että heterogeenisiin johtoryhmiin voi kehittyä alaryhmiä, joiden välille voi muodostua valtataistelua. Kuten aikaisemmin mainitsin, näin johtoryhmien yhteenkuuluvuuden aiemmin vain positiivisena asiana, mutta tutkimuksien perusteella se ei aina ole niin. Selitys siihen on oikeastaan itsestään selvä, koska yhteenkuuluvat tiimit suosivat mieluummin yhteishengen säilyttämistä ja konsensusta konfliktien sijaan, jolloin päätökset voivat olla keskinkertaisia. (O'Reilly ym., 1989)

Yhteenvetona voidaan todeta, että Eisenhardtin ja Zbarackin kuvaama politiikka ja voimasuhteet, erityisesti toimitusjohtajan ja johtoryhmien, mutta myös johtoryhmän jäsenien välillä, vaikuttaa johtoryhmien rooliin strategisessa päätöksenteossa. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992, O'Reilly ym., 1989)

3.3 Selkeyttä arjen sekasortoon

Kolmas ominainen piirre päätöksenteolle oli se, että päätöksenteko tapahtuu todellisuudessa enemmän tai vähemmän anarkian kaltaisesti tekojen kautta. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Mintzberg kuvaa osuvasti johtamisen arkea toimitusjohtajien perspektiivistä kirjassaan *The Nature of Managerial Work* (1973): *"Johtajien ajankäyttöä seurattessani huomasin, että tarkkaan suunnitelmallisuuteen ja päätöksentekoon riitti aikaa vain vähän, koska suurin osa johtajan ajasta meni erilaisiin kohtaamisiin, kuten kuuntelemiseen, nyökkäilyyn, puhumiseen ja myymiseen"* (Mintzberg,

1973, s. 122). Johtaminen on vielä haastavampaa, kun kyseessä on iso ja monimutkainen organisaatio (Finkelstein ym., 2009). On siis ymmärrettävää, että kokonaishallinnan osalta valtaa ja päätöksentekoa on hyvä hajauttaa valitulle joukolle uskottuja johtajia.

Strategiaprosessiin ja päätöksentekoon osallistuvat tahot analysoivat vertaamalla ulkoisen ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia (Porter, 1980). Koska vastuu strategisten päätösten tekemisestä on yrityksen ylimmällä johdolla, on luontevaa, että yritys hyödyntää johtoryhmää strategiseen päätöksentekoon (Ginsberg, 1988). Mitä monimutkaisemmassa ja nopeassa toimintaympäristössä yritys toimii, sitä tärkeämpää on huolehtia, että yrityksellä on hyvät valmiudet käsitellä tilannekuvaa ja arvioida siihen sopivia ratkaisuja nopeasti vertaamalla sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia (Eisenhardt, 1989 & Prahalad & Hamel, 1990). Hyvän tilannekuvan ja skenaarioiden kautta yritys voi hallita strategista päätöksentekoa, jolloin päätöksenteko tapahtuu mieluummin suunnitelmallisesti, kuin anarkian kaltaisesti.

Johtoryhmän jäsenillä on tärkeä ja aktiivinen rooli tässä strategisessa päätöksenteossa, koska he tapaavat säännöllisesti keskustelemaan päätöksentekoa vaativista asioista ja tekemään tarvittaessa päätöksiä. Näitä yhteisesti tehtyjä päätöksiä johtoryhmä lähtee toteuttamaan organisaatiossa, jolloin päätöksenteko muuttuu suunnitelmalliseksi teoiksi, anarkian sijaan. (Cannella & Holcomb, 2005)

4. Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoitus oli ymmärtää mitä johtoryhmät oikeastaan ovat ja mikä niiden rooli on yritysten strategisessa päätöksenteossa. Vastauksen löytämiseksi lähdin etsimään tutkimuskirjallisuutta johtoryhmien ympäriltä ja onnekseni sitä oli varsin paljon. Halusin ymmärtää, miksi johtoryhmät ovat olemassa ja millä perusteella

ne muodostuvat. Vaikka johtoryhmillä ei ole ainakaan Suomessa lainsäädännössä määriteltyä yhtiöoikeudellista asemaa, nousee johtoryhmän käsite esille usein mediassa sekä tieteellisessä kirjallisuudessa. Finkelstein ym. (2009) kuvaavat teoreettisessa mallissaan (Kuva 1) johtoryhmien muodostumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi toimintaympäristön, yrityksen sekä toimitusjohtajan. Koska jokaisessa yrityksessä nämä tekijät ovat erilaisia, ovat luonnollisesti johtoryhmätkin erilaisia. Sen lisäksi johtoryhmä itsessään sisältää kolme ulottuvuutta: rakenteen, koostumuksen sekä yhteistyön.

Johtoryhmän koostumus tarkoittaa johtoryhmän jäsenien henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten arvojen, uskomusten ja taustojen eroja ja yhtäläisyyksiä. Samankaltaisia ominaisuuksia omaavia johtoryhmiä kutsutaan homogeenisiksi ja erilaisia ominaisuuksia omaavia heterogeenisiksi. Homogeenisten johtoryhmiä tulisi suosia enemmän vakaassa toimintaympäristössä, kun taas heterogeenisten johtoryhmien hyödyntäminen monimutkaisessa ympäristössä yhdistettiin positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen (Hambrick & Mason, 1984)

Johtoryhmän rakenteella taas tarkoitetaan johtoryhmän kokoa, jäsenien valintaperusteita sekä jäsenien välisiä suhteita. (Finkelstein ym., 2009) Näistä tutkijoilla ei ollut selkeää yksimielisyyttä ja erilaisia määritelmiä oli melkein yhtä monta kuin määritelmiä itsessään. Monimutkaisessa ympäristössä toimivien yritysten suositeltiin kuitenkin hyödyntävän suurempia ja monipuolisempia johtoryhmiä, jotta yrityksellä säilyisi kyky vastata ympäristön luomiin haasteisiin (Janis, 1972 & Steiner, 1972, Hoffman & Maier, 1961). Toisaalta kirjallisuudesta löytyi myös johtoryhmien luokittelu toimitusjohtaja- ja osastomalliin. Toimitusjohtajamalliin perustuvat johtoryhmät koostuivat suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa toimivista johtajista, kun taas osastomallin mukaiset johtoryhmät koostuivat yrityksen eri toiminnosta vastaavista johtajista. (Talaular ym., 2005)

Se, että tutkijoilla ei ole selkeää yksimielisyyttä johtoryhmän tarkasta käsitteestä, on itseasiassa aika ymmärrettävää, koska johtoryhmän muotoon, kokoon ja rakenteeseen vaikuttaa niin moni tekijä, kuten myös Finkelstein ym. (2009) totesi. Todettakoon siis, että jokainen johtoryhmä muodostuu eri kriteerein ja on sen vuoksi myös erilainen. Jokaista määritelmää yhdisti kuitenkin se, että johtoryhmä nähtiin organisaation sisällä toimivana joukkona henkilöitä, joka koostuu toimitusjohtajan lisäksi vaihtelevasta määrästä muita ylintä valtaa käyttäviä johtajia. (Cyert & March 1963, Thompson, 1967, Mintzberg, 1979)

Seuraavaksi pureuduin johtoryhmien ja strategisen päätöksenteon väliseen suhteeseen. Lähestyin aihetta tutustumalla tarkemmin strategiseen päätöksentekoon liittyviin asioihin ja nostin esille Eisenhardtin ja Zbarackin (1992) listaamat päätöksentekoon vaikuttavat tekijät: ihmisen kognitiiviset rajoitteet, päätöksenteon poliittisuus sekä päätöksenteon anarkiamainen luonne (Kuva 2). Vertasin näitä tekijöitä johtoryhmiä käsittelevään tutkimukseen ja tiivistin löydökset kolmeen osaan.

Ensinnäkin johtoryhmien avulla yritys pystyy paremmin hallitsemaan monimutkaista toimintaympäristöä sen vuoksi, että yksittäisen ihmisen hallintakyky on rajallinen, joten on luontevaa koota ympärille luotettava joukko johtajia tukemaan päätöksenteossa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Toisaalta toimintaympäristön ja yrityksen monimutkaisuuteen suhteutettuna liian iso johtoryhmä voi olla myös negatiivinen tekijä päätöksenteon kannalta, koska se tuo lisää mutkia ja osapuolia mm. johtoryhmän viestintään. (Zegner & Lawrence, 1989)

Toisena johtopäätöksenä nostin esille politiikan ja voimasuhteiden vaikutuksen johtoryhmien hyödyntämiseen. Useat tutkimukset (Finkelstein ym., 2009 & Cannella & Holcomb, 2005) nostavat esille toimitusjohtajan ja johtoryhmän välisen suhteen tärkeäksi johtoryhmien toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi. Jos yrityksellä on dominoiva toimitusjohtaja, johtoryhmän merkitys strategisessa päätöksenteossa on

pienempi, kuin osallistavan toimitusjohtajan alaisuudessa. Toisaalta myös johtoryhmän sisäiset suhteet vaikuttavat johtoryhmän toimintakykyyn Cannellan ja Holcombin (2005) mukaan heterogeenisten johtoryhmien sisälle voi muodostua alaryhmiä, jotka käyvät keskenään valtataistelua.

Kolmantena johtopäätöksenä on se, että päätöksenteko sisältää usein anarkiamaisia piirteitä, joten johtoryhmiä hyödynnetään tuomaan rakennetta ja selkeyttä. Yksittäisen johtajan arki voi olla kovinkin katkonaista ja sekasortoista, jolloin johtoryhmien avulla päätöksentekoa voidaan hajauttaa ja hallita paremmin. (Mintzberg, 1973) Myös se, että yritys hallitsee ympäristön tuottamaa informaatiota ja kykenee ketterästi reagoimaan siihen, ohjaa anarkiamaiden piirteiden sijaan hallittuun ja suunnitelmalliseen toimintaan (Eisenhardt & Zbaracki, 1992 & Eisenhardt, 1989)

Yrityksillä on siis useita syitä hyödyntää johtoryhmiä strategisessa päätöksenteossa. Sen lisäksi on kuitenkin hyvä ymmärtää johtoryhmien ja tehtyjen päätösten välistä yhteyttä. Se millaisia henkilöitä yritys valitsee johtoryhmään, vaikuttaa tutkimusten mukaan yrityksen päätöksentekoon, mutta myös taloudelliseen menestykseen. Esimerkiksi nuoret johtoryhmät yhdistetään usein riskinottoon, kun taas korkeasti koulutetut johtoryhmät suosivat useammin tuoteinnovaatioihin liittyviä strategioita. (Hambrick & Mason, 1984) Bantel & Jackson toteavat, että heterogeeniset ja suuret johtoryhmät tekevät todennäköisesti parempia päätöksiä kuin pienet ja homogeeniset johtoryhmät. Gupta tiivistääkin asian hyvin: *"mitä monimutkaisemmassa ympäristössä yritys toimii, sitä tarpeellisempaa on hyödyntää monipuolista ja erilaistunutta johtoryhmää, jotta yritys kykenisi hallitsemaan monimutkaisen ympäristön asettamia haasteita"* (1988, s. 160). Toisaalta taas liian suuri ja monimutkainen johtoryhmä voi käydä yritykselle taakaksi (Zegner & Lawrence, 1989).

Tutkimukseni vastasi asettamaani kysymykseen ainakin oman uteliaisuuden tyydyttävällä tasolla. Osa aiemmista oletuksistani sai vahvistusta, kuten se, että

toimitusjohtajalla on erityisen tärkeä merkitys johtoryhmien toimintaan niitä fasilitoivana voimana (Cannella & Holcomb, 2005). Toisaalta myös jouduin hylkäämään oman käsitykseni siitä, että johtoryhmien jäsenien välinen yhteenkuuluvuus on yksinomaan positiivinen seikka (O'Reilly ym., 1989).

Tutustuessani johtoryhmistä tehtyyn kirjallisuuteen huomasin ilokseni, miten laajasti aihetta oli käsitelty. Toisaalta mielenkiintoni aiheeseen kasvoi vielä entisestään. En ottanut tutkimuksessa huomioon kulttuurillisia tekijöitä ja olisikin mielenkiintoista kohdentaa katsetta vielä tarkemmin siihen, millaisia tuloksia saisi, kun vertaisi esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Japanissa toimivien yritysten johtoryhmiä. Kiinnostaisi myös tutkia lisää esimerkiksi sitä, miten johtoryhmien työskentelyyn liittyvää tutkimusta hyödynnetään johtajien rekrytoinnissa tai koota kvantitatiivista aineistoa johtoryhmien työskentelystä.

Lähdeluettelo

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2016). Upper echelons and executive profiles in the construction value chain: evidence from Italy. *Project Management Journal*, 47(1), s. 13-26.
- Arvopaperimarkkinayhdistys Ry, Keskuskauppakamari. (2015). *Hallinnointikoodi: Corporate Governance 2015*. [Viitattu 29.3.2019] Saatavissa: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), s. 107-124.
- Cannella, A. A., & Holcomb, T. R. (2005). *A multi-level analysis of the upper-echelons model*. In *Multi-level issues in strategy and methods* (s. 195-237). Emerald Group Publishing Limited.
- Carpenter, M. A., Pollock, T. G., & Leary, M. M. (2003). Testing a model of reasoned risk-taking: governance, the experience of principals and agents, and global strategy in high-technology IPO firms. *Strategic Management Journal*, 24(9), s. 803-820.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), s. 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. Oxford: Oxford University Press.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), s. 445-466.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), s. 559-575.
- Gupta, A. K. 1988. Contingency perspectives on strategic leadership: Current knowledge and future research directions. *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*, s. 141-178.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management journal*, 36(4), s. 844-863.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), s. 193-206.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), s. 79-91.

- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), s. 401.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*, 8(3), s. 345-382.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2).
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, s. 21-37.
- Osakeyhtiölaki. 2006. (21.7.2006/624) Finlex. [Viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Pfeffer, J. and Salancik, Gerald R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management journal*, 32(4), s. 745-772.
- Siilasmaa, R., Fredman, C. (2018) *Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokiaa murroksessa*. Suomentanut M. Pääkkilä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Steiner, I. D. (1972) *Group process and productivity*. New York: Academic press.
- Sutcliffe, K. M. (1994). What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of management Journal*, 37(5), s. 1360-1378.
- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. V. (2005). Strategic decision making in start-ups: The effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), s. 519-541.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York. McGraw-Hill.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), s. 91-121.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), s. 353-376.